عنوان البحث:

قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

د. معراج هواري

قسم إدارة الأعمال، المركز الجامعي بغرداية – الجزائر

خلوي: 0774969951 فاكس: 029884431

بريد الكتروني : m.houari@mail.lagh-univ.dz

و

أ.دلال شتوح

أستاذة مساعدة

كلية إدارة الأعمال – جامعة الأغواط

خلوي : 0699732193 فاكس: 029884431

الملخص

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في الجزائر، وبما أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل، وأن هناك بعض البرامج والأنشطة التي تستهدف إدارة المعرفة الظاهرة كقواعد البيانات والمعلومات، وأنظمة المعلومات وشبكة الاتصال الداخلي وغيرها في المؤسسات العمومية. في حين أن هناك عدم اهتمام بالمعرفة الضمنية فيها، لذلك تم التركيز على دراسة عدد من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية، وهل تتوفر بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة أم لا من وجهة نظر المديرين، وهذه العناصر هي: مستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى تنفيذ العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من إنتاج للمعرفة، المشاركة، التبادل، استخدام وتوزيع وتطبيق، مستوى الاستعداد التكنولوجي، مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم استبيان لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة مكونة من 46 فقرة تغطي العناصر الواردة أعلاه، تستهدف المديرين في المؤسسات العامة ممن لديهم الصلاحية في اتخاذ القرار، و في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss وبعد

أجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد الاستعداد الكافي لدى القائمين على المؤسسات العمومية في الجزائر لتطبيق إدارة المعرفة، وهذا راجع لعدم وعيهم وفهمهم لهذا المفهوم أصلا.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، إدراك، اتجاهات، مؤسسات اقتصادية

Abstract

This study aimed to know and discover the manager's attitudes applying the knowledge management and their programs in Algerian public organisations, we know that the knowledge management is not applied as comprehensive approach in all Algerian organizations. We see some programs and activities that is aimed to manage explicit knowledge, like intranet networks, knowledge bases, and databases… etc. But there is no interested about the tacit knowledge, therefore, this study was emphasis on a number of elements which the implementation of knowledge management is depended on it, in the public organizations, and know if these elements are available by level it contributes to applications of knowledge management in organizations or not ? From the manager's opinion , these elements are:
The level of a carrying out the core processes for (k. M) like: production knowledge, creation , implementation, participation, distribution, and application knowledge.
The level of human resource's readiness to applying (k. M) and there programs.
The level of technology's readiness to applying (k. M) and there programs . The level of available knowledge's merge, which majoring in practices and deferent managerial activities.
In order to achieve the objectives of this study. The researcher was preparing a questionnaire, for gathering of a primacy data's from individuals of organizations , the questionnaire include (46) a paragraph that covered the core elements, a gathering and analysis of data's flowed, and experimentation of hypotheses, the counting of a (SPSS)is by employment of bundle, and description of distance of analyzing, performance for study, analyzing of difference satisfied study.
The study was reached to one important result witch is : there is not readiness to applying(k. M) and there programs in Algerian's society.

المقدمة:

شهد العالم في النصف الأخير من القرن المنصرم تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتبادل المعلومالبيانات والتي أدت إلى ثورة حقيقية في مجال الاتصال من خلال سهولة وسرعة التواصل بين المواقع الجغرافية المتباعدة متجاوزة بذلك الحدود الزمانية والمكانية .

هذا التطور أدى الى إحداث تغييرات كبيرة في بيئة المنظمات الداخلية و الخارجية , و أصبحت تواجه العديد من التحديات التي أفرزتها ثورة الإتصالات و المعلومات و من أبرزها زيادة حدة المنافسة العالمية على الحصة السوقية بين منظمات الأعمال , التغير في حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين بسبب تعدد العروض و زيادة فرص الإختيار و المفاضلة بين المنتجات , العولمة , إضافة إلى التحول إلى اقتصاد المعرفة و الإنفتاح نحو التجارة الإلكترونية , الحكومة الإلكترونية , ثورة الأنترنت .. الخ

لقد سعى الكثير من المفكرين و الباحثين و المهتمين في مجال الإدارة من خلال الدراسات و البحوث الميدانية الى إيجاد أفضل الأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات , فجاؤوا بالعديد من الأفكار و الأساليب الإدارية كان من أبرزها : الإدارة بالأهداف , إدارة الجودة الشاملة , إعادة الهندسة الإدارة

الإلكترونية , إدارة المعلومات و أخيرا برامج و أنظمة إدارة المعرفة و تطبيقاتها التي تتكامل مع الأنظمة المذكورة أعلاه و لا تلغيهاحيث تبنت العديد من المؤسسات و الشركات العالمية هذه البرامج و استطاعت أن تحقق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستثمار الأمثل لموارد المعرفة المتاحة لديها وفي الواقع أنه و عندما تذكر كلمة إدارة تتبادر إلى أذهاننا الأشياء و الموجودات الملموسة التي اعتدنا علة إدارتها في المؤسسات كتنظيم رأس المال ا لمادي , و وسائل الإنتاج , و تنظيم العمل والعلاقات بين العاملين ... و لكن عندما نتحدث عن مصطلح إدارة المعرفة فإننا نتحدث عن إدارة أشياء غير ملموسة ماديا , هذا الموجود الفكري المخزن غالبا في عقول الأفراد العاملين أو مضمنا في عمليات المؤسسة و مجموعات العمل ، و الذي أسماه البعض " رأس مال الفكري " و المهمل في غالب الأحيان من قبل الإدارات و ذلك لصعوبة حصره و تحديده و تقييمه ، بالرغم من أنه يشكل ثروة حقيقية في المؤسسة . و من هنا لا بد لنا ومن منطلق دراستنا هذه أن نشير إلى أن المعرفة في حد ذاتها ليست قابلة للإدارة ، ولكن يتم إدارتها من خلال إدارة الإطار الذي يغلفها ويحيط بها في المؤسسة ، وبالجوانب التي تتمثل فيها معرفة المؤسسة داخليا وخارجيا ، إضافة إلى الثقافة التنظيمية والهيكل والبنية التحتية ، التدريب ، أنظمة الحوافز في المؤسسة؛ لذلك فإنه وعندما نتكلم عن إدارة ا لمعرفة فإننا نقصد أساسا ما يجب أن تقوم به المؤسسة بوعي وإدراك لخلق البيئة المناسبة والتي تؤدي إلى إنتاج وفهم واستيعاب وتوزيع واستخدام وتطبيق وتقاسم المعرفة المتاحة وخلق معرفة جديدة، وهكذا فإن المؤسسة بالإدارة الغير مباشرة للمعرفة ممكن أن تقدم خطة لإنشاء ور عاية الإبداع والابتكار للعاملين فيها.

1.مشكلة الدراسة

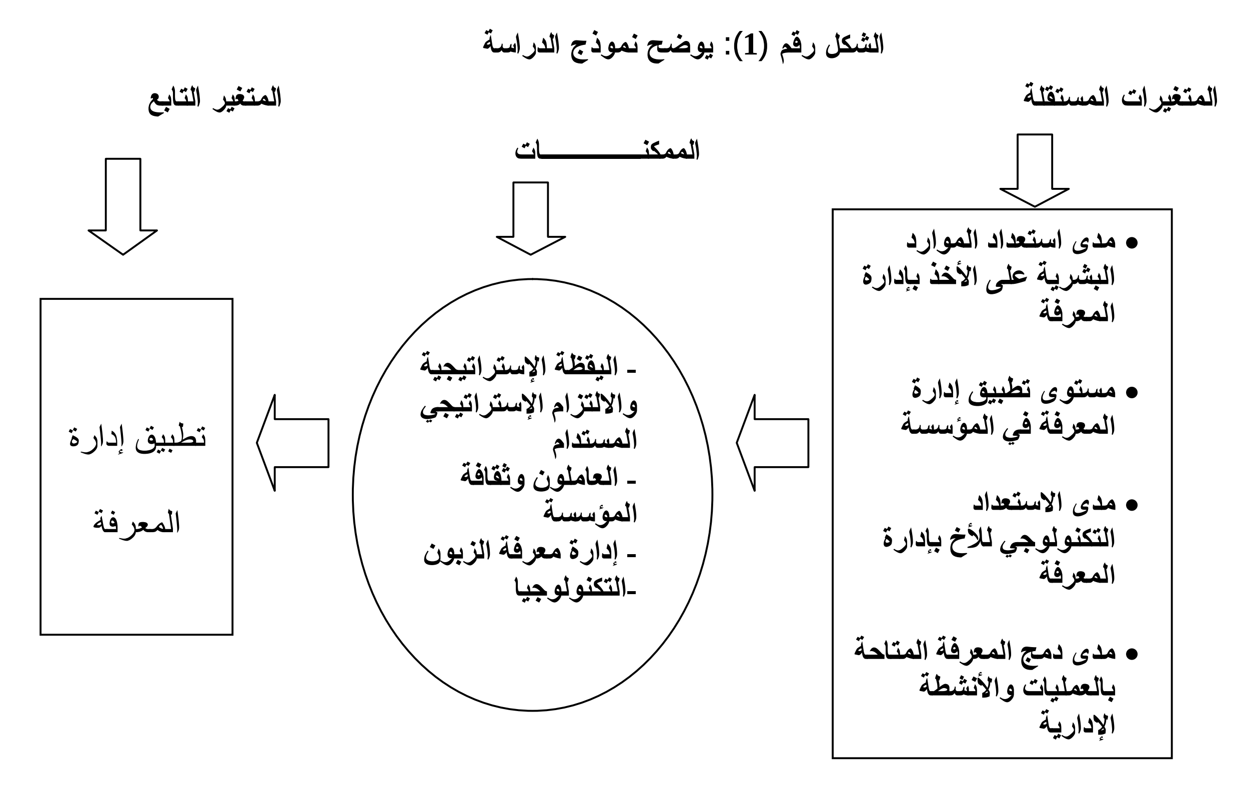
إن المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة لا تعيش بمعزل عن العالم و عن المؤسسات العالمية فهي تؤثر و تتأثر بما حولها من متغيرات و بالتالي فإنها مدعوة إلى الإسراع إلى تطوير وتحسين أساليبها الإدارية بما يتلائم وتطورات العصر وتحدياته، وبالتالي فالمشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة بعد تحديد أهمية استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية هي أن نجاح مثل هذا الاستخدام يتطلب بالضرورة توفر الاستعداد البشري والتكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى تنفيذ العمليات المعرفية وتطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة .لذا فإن الدراسة تستكشف مدى استعداد المؤسسات العمومية في الجزائر لتطبيق برامج إدارة المعرفة ، من خلال الإجابة على السؤال التالي :

هل يتوفر لدى المؤسسات العمومية الجزائرية الاستعداد الكافي لتبني وتطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة ؟

- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات؟
- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في صياغة إستراتيجية المؤسسة؟
- هل توجد إدارة معرفة في المؤسسات الجزائرية؟ وما هو واقع أنشطة المعرفة فيها؟

2. **نموذج الدراسة:** قصد إعطاء نظرة شاملة حول موضوع الدراسة إقترحنا النموذج التالي:

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة



3.فرضيات الدراسة:

- تتمثل المعرفة في المؤسسة في التكنولوجيا المتاحة و مدى القدرة على استعمالها؛
- تنحصر إدارة المعرفة في الجانب البشري و في مدى قدرته على استعمال تكنولوجيا المعلومات و بالتالي فإدارة المعرفة هي إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة؛
- دعم الإدارة العليا هو جوهر إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- لا يوجد إدراك لدى مديري المؤسسات الجزائرية لضرورة تبني برامج ونظم إدارة المعرفة.

4.أهمية الدراسة: وتعود أهمية هذه الدراسة إلى مايلي :

أ- وجود ندرة واضحة في الدراسات الإدارية في المكتبة الجزائرية حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات العامة والخاصة؛

ب-تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها في بعض الأنشطة وتمكنها من تحقيق نجاحا ملموسا في أعمالها؛

ت-تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصرت في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي وتركيزها على المؤسسات الربحية والخاصة دون العامة ؛

ث-توفر هذه الدراسة معلومات دقيقة ومفيدة حول موضوع إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات من خلال النظرية والدراسة الميدانية والتي يمكن إن تشكل مرتكزا أساسيا لبحوث ودراسات لاحقة حول هذا الموضوع.

5.أهداف الدراسة: تأتي هذه الدراسة لتوضيح الإطار النظري لإدارة المعرفة وكيفية تطبيق استراتيجياتها وبرامجها، بالإضافة إلى تقديم بعض المؤشرات الخاصة ببعض الدول العربية عامة، وبالجزائر خاصة في مجال المعرفة والتبني الرقمي وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، فجل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كانت تركز على تحديد مفهوم لإدارة المعرفة، وإيجاد الوسائل المناسبة والنتائج المشجعة لتطبيقه من قبل المؤسسات، إلا أن الدراسات الميدانية والمركزة على هذا المفهوم الجديد مازالت محدودة جدا. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى البحث في جانب هام وحيوي وهو تطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق هذه البرامج.

II. الجزء الميداني:

يهدف هذا الجزء إلى بيان وتوضيح إجراءات الدراسة من حيث تناول وشرح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وصدق الأداة وثباتها ، ثم المعالجة الإحصائية ووصف خصائص العينة .

1.مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المديريات والمؤسسات بمختلف أنواعها في الجزائر . ويبلغ عددها (10) مؤسسات ، حيث تم استطلاع آراء المديرين وهم الذين يشغلون المناصب القيادية والإدارية التالية (مدير عام ، نائب المدير العام ، مدير إدارة " مالية ، موارد بشرية ، عمليات ، حاسب وأنظمة المعلومات، مدير الدراسات البحث والتطوير إن وجد ، مدير علاقات عامة، المهندسين الإداريين) من خلال توزيع استبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم نحو الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة. وكان السبب في اختيار مجموعة من المؤسسات إجراء مسح كامل على المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وتقصي مدى فهم مديريها واستيعابهم واستعدادهم لتطبيق إدارة المعرفة .

2.عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تمثلت في المديرين ومساعدي ونواب المديرين ومديري المصالح والأقسام ، وذلك لصعوبة تناول مجتمع الدراسة كاملا.

3. أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

1.3 **أدوات الدراسة:**

تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم عرضها على مجموعة من المختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعات لتحكيمها وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين من مستوى الإدارة العليا ، وقد تم توزيع (70) استبانه من قبل الباحثين على عينة الدراسة ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (49) استبيان ، أي بنسبة ردود بلغت (70%) ، وتم استبعاد (2)

استبيانات لعدم استكمالها ،حيث جرى تحليل (48) استبيان وتهدف هذه الاستبيان إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مدى استعداد المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة في أنشطتها الإدارية وتقييمها تبعا لذلك ، وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من حيث : اسم المؤسسة ، جنس المستجيب ،العمر، المركز الوظيفي ، المستوى العلمي ، الخبرة العملية.

الجزء الثاني : ويتعلق هذا الجزء بقياس اتجاهات المديرين نحو مدى استعداد المؤسسات العامة المستقلة لتطبيق إدارة المعرفة فيها وتقييمها تبعا لذلك ، حيث تضمنت أداة الدراسة (46) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي ، دائما ، غالبا ، أحيانا ، قليلا ، نادرا ، وتمثل تلك الفقرات خمسة عناصر تؤثر على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة وهي :

- مدى استعداد العنصر البشري للأخذ بإدارة المعرفة.وتتمثل في الفقرات من (1 - 10)
- قياس مستوى تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المعرفة . وتتمثل في الفقرات (11- 31)
- مدى الاستعداد التكنولوجي على الأخذ بإدارة المعرفة.وتتمثل في الفقرات من (32 - 38)
- مدى تطبيق إدارة المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية. وتتمثل في الفقرات من (39- 46)

حيث اشتملت الاستبيان على خمس نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما يلي :

دائما 1 درجات ،غالبا 2 درجات ، أحيانا 3 درجات ، قليلا 4 درجات ، نادرا 5 درجات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(1): يبين معيار أداة الدراسة

المعيار	الدرجة	النسبة المئوية	المستوى
دائما	1	100٪	عالي
غالبا	2	80٪	فوق المتوسط
أحيانا	3	60٪	متوسط
قليلا	4	40٪	دون المتوسط
نادرا	5	20٪	متدني

وقد روعي في إعداد الاستبيان التوافق مع مجتمع الدراسة، وتم اختبار درجة الموافقة على كل مفردة بكل مجموعة من الاستبيان، وقد تم اعتماد معيار الوسط الحسابي لدرجة القبول أو الرفض لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي للإجابة أقل من(أكبر من 3) وبنسبة مئوية أقل من 60٪ اعتبر ذلك رفضا للأخذ بإدارة المعرفة (قبول الفرضية الصفرية) ، وإذا كان المتوسط الحسابي(أقل من 3) وبنسبة مئوية أعلى من 60٪ اعتبر ذلك قبولا لتطبيق إدارة المعرفة(رفض الفرضية الصفرية)

2.3 الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل: تم تحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام برنامج التحليل المسمى(الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss) وكما يلي :

- استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية و لديموغرافية وبيان مدى تأثيرها على استجابات أفراد العينة؛

- قياس المتوسطات الحسابية للأوزان النسبية للإجابات أو الخيارات المشار إليها بالاستبيان تبعا لأفراد العينة ؛
- قياس الانحراف المعياري للتأكد من موضوعية المتوسطات الحسابية للمتغيرات المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ؛
- تم إجراء اختبار(one sample T-TEST) لاختبار الفرضيات من خلال التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة ومتوسط معيار أداة الدراسة؛
- تم إيجاد قيمة معامل الارتباط (spearman) للتأكد من وجود علاقة ارتباط ما بين مدى استعداد الموارد البشرية للأخذ بإدارة المعرفة ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، إضافة لإلى إيجاد علاقة ترابط بين هذه العناصر مع بعضها البعض؛
- تم إجراء تحليل التباين الأحادي(F) one way anova، من أجل التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة ترجع للمتغيرات الديموغرافية، ويعتبر هذا التحليل من التحليلات مناسبة لمثل هذه الدراسات حيث أن حجم العينة أكبر من(30) ويقترب توزيع البيانات الطبيعي حسب النظرية المركزية في الإحصاء، والعينة المستخدمة في الدراسة العشوائية.

3.3 اختبار صدق الأداة وثباتها:

اختبر الباحثين صـــدق أداة القياس و ثباتها, و التي قامت بإعدادها من أجل تنفيذ الدراسة. فمـــن أجل التحقق من صدق الأداة , بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه , اعتمد الباحــث على الصدق الظاهري Face Validity إذ قامت بــعرض الأداة عــلى عــدد مــن المحكمين مــن أصحاب الخبرة و التخصـــص و زودتهم بأهداف الدراسة و فرضياتها للاستنارة بها . و قد أبـــدوا آراءهم و مقترحاتهم . و تم تعديل الأداة على أساس من هذه الآراء و المقترحات , فاستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة .

ويحتوى مقياس النموذج على (47) فقرة، تقيس أبعاد النموذج التي تتعلق باتجاهات المديرين نحو تبني برامج إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية تم تقسيمها كما يلي:(انظر الملحق1)

الجدول رقم(2): مكونات مقياس البحث

البعد	حدود و مقياسها الفقرات	عدد الفقرات البعد
مدى استعداد العنصر البشري للأخــذ بــإدارة المعرفة.	(1 - 10)	10
مستوى تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المعرفة	(11- 31)	21
مدى الاستعداد التكنولوجي على الأخذ بــإدارة المعرفة	(32 - 38)	7
مدى تطبيــق إدارة المعرفــة فــي العمليــات	(39- 46)	8

والأنشطة الإدارية		

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم إجراء تحليل درجة الثبات باستخدام(معامل الاتساق الداخلي) وبالاعتماد على معامل(كرونباخ ألفا) للأداة ككل، ويظهر الجدول رقم(3) قيم معامل الاتساق لأداة الدراسة حيث كان 90.88 وتراوحت الصمداقية5٪ و 91.53٪ مما يدل على مصداقية جميع المجالات. أي أنه سيعطي نفس النتائج لو تم تكرار الاختبار لنفس المقياس وفي ظروف مشابهة للاختبار في المرة الأولى. والجدول رقم (3-10)يوضح معاملات الثبات لكل مجال:

الجدول رقم(3): معاملات الثبات لكل مجال

المجال	كرونباخ ألفا
مدى استعداد الموارد البشرية على الأخذ بإدارة المعرفة	٪80.05
مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة	٪91.53
مدى الاستعداد التكنولوجي للأخذ بإدارة المعرفة	٪88.17
مدى دمج المعرفة المتاحة بالعمليات والأنشطة الإدارية للأخذ بإدارة المعرفة	٪89.04
المجموع	٪90.88

3.3 تحليل إجابات الاستبيانات واختبار الفرضيات:

تم تفريغ إجابات الاستبيانات في ورقة عمل على برنامج Microsoft Excel ونقلها إلى البرنامج الإحصائي SPSS وتحليل البيانات في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وجاءت النتائج على النحو التالي:

المجال الأول: هل يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها .

تم تخصيص الفقرات من (1 – 10) من الاستبيان لقياس مدى استعداد العنصر البشري (الأفراد) في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (4) أن هناك استعدادا علميا وفنيا دون المتوسط لدى الأفراد لاستيعاب وتطبيق متطلبات إدارة المعرفة وبرامجها فقد تبين أن متوسط مدى الميل لأداء الأعمال الإبداعية قد تجاوز نسبة (3.30) وان نسبة ما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات علمية قد بلغت (3.02) وهو يفوق 3 أي أن هناك نقص في المؤهلات العلمية والإبداعية لدى الأفراد،إضافة إلى احتكار المعرفة كمصدر للقوة يعزز المركز الوظيفي وعدم المشاركة بها وتقاسمها ومقاومة أي تغيير يمكن أن تقوم به المؤسسة حيث بلغت المتوسطات3.28 و 3.19 على الترتيب وهو مستوى دون المتوسط ،أي قلة الاستعداد للتحول نحو إدارة المعرفة والمشاركة بها، وأظهرت الدراسة كذلك أن النظام المتبع في الترقية والتعيين ما زال يعتمد بالدرجة الأولى على الأقدمية وعدد سنوات الخدمة أكثر من الاعتماد على حجم المعرفة التي يتمتع بها الفرد وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع وعدم تعزيزه بالمستوى الكافي حيث بلغ متوسط الإجابات (3.02) وهو المستوى المتوسط

للتمكن من تطبيق إدارة المعرفة، إضافة إلى أن أنظمة الحوافز والمكافئات في المؤسسات الجزائرية ما زالت تقوم على اعتبارات شخصية أكثر من ربطها بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي لدى الفرد حيث بلغ متوسط الإجابات (3.81) وبشكل عام فقد بلغ المتوسط العام للإجابات التي تقيس مستوى الاستعداد لدى الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة (3.002) والانحراف المعياري(1.2174) وبما أن المتوسط العام للإجابات كان يقترب من 3 درجات (المقياس المعتمد في الدراسة)

الجدول رقم(4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى توفر الاستعداد لدى الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات الجزائرية

رقم الفقرة	العبـــــــــــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من أداء الأعمال الروتينية	3.30	1.250
2	يتمتع الأفراد بمهارات ومؤهلا ت علمية عالية تساعد على الأخذ بإدارة المعرفة	3.02	1.011
3	تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناءا على حجم المعرفة والمهارة أكثر من اعتماد الأقدمية	3.02	1.327
4	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	2.85	1.142
5	يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله	3.81	1.362
6	يتقبل الأفراد التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم.	3.19	1.173
7	لدى الموظفين الجدد في المؤسسة الاستعداد لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها بكفاءة	2.53	1.060
8	يميل الأفراد إلى المشاركة بالمعرفة الفنية مع الآخرين ولا يحتكرونها كمصدر للقوة يعزز موقعهم الوظيفي	3.28	1.297
9	لا ينظر الأفراد إلى برامج إدارة المعرفة التي تطرحها المؤسسة على أنها عبء إظافي ويتقبلونها بكل رضى	2.66	1.290
10	يتفهم الأفراد وعلى جميع المستويات في المؤسسة أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم	2.40	1.262
	المتوسط العام	3.006	1.2174

المجال الثاني: هل تتوفر القدرة لدى المؤسسات العامة والعمومية في الجزائر على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

تم تخصيص الفقرات من (11 – 31) من الاستبيان لقياس مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة وبرامجها، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (5) أن المؤسسات عينة الدراسة لا تقوم بمعظم العمليات المعرفية التي تتطلبها برامج إدارة المعرفة فقد أشار التحليل إلى أن المؤسسات رغم أنها تنفذ عمليات الرصد والجمع المنظم للمعرفة وتنمية الذاكرة التنظيمية وعقد اللقاءات والمؤتمرات التي تتيح فرصة التبادل والمشاركة بالمعرفة وتعزيز آليات الحوار والمشاركة الجماعية بوسط حسابي يقل عن (3) درجات إلا أن هناك بعض القصور في استخدام أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة وعمليات تدوين وحفظ المعرفة الضمنية وهذا دليل

على أن المؤسسات بشكل عام ما زالت تركز في عملياتها على المعرفة الصريحة والمتداولة وما زال الاهتمام ضعيفا بالمعرفة الضمنية التي تتمثل بالمهارات والخبرات والدروس المستفادة ، إضافة إلى تدني مستوى عمليات النشر للمعرفة وضعف الاستثمار بالمعرفة كمصدر للقيمة المضافة وهذا يرجع أساسا إلى عدم تخصيص فريق أو قسم مستقل يعنى بإدارة المعرفة وتنظيم برامجها وخططها وأن المؤسسات لحد الآن لم تستحدث منصب مدير معرفة رغم أهميته الكبرى في إنجاح أي مبادرة أو مشروع لتطبيق إدارة المعرفة، فقد كانت الدلائل تشير إلى أن الوسط الحسابي أكبر من (3) درجات كما هو مبين في الجدول رقم (3-) ، كما توضح الدراسة حصول الفقرات(2122،20،19، 24،23، 26، 27، 28، 31)على متوسطات حسابية متقاربة وهي فوق المتوسط وبلغت (2.94، 2.87، 2.87، 2.21، 2.32، 2.94، 2.94، 2.74، 2.81) على الترتيب وهذا دليل على اهتمام الإدارة بالعاملين وتوفير فرص التعليم والوصول للإدارة العليا. وبشكل عام فقد كان الوسط الحسابي لمجموع المفردات لهذا البعد هو **(3.065)** والانحراف المعياري **(1.277)** . والجدول رقم (3-18) يبين ذلك

الجدول رقم(5): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى الاستعداد لتنفيذ العمليات المعرفية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
11	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	2.57	1.229
12	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية	3.13	1.469
13	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة (ترميز المعرفة وتوثيقها)	3.26	1.375
14	تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأ قسام من خلال عمليات إدارة المعرفة	2.51	1.397
15	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة (شبكة الاتصال الداخلي)	2.57	1.441
16	تحرص المؤسسة على إصدار (مجلة دورية أو منشور) تعزز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة	3.66	1.290
17	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني ،الدردشة الإلكترونية ،النوادي التعلم الإلكتروني)	4.30	1.041
18	لدى المؤسسة قسم / فريق إدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات ، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة	3.64	1.009
19	تقوم المؤسسة بتقييم جودة موجوداتها المعرفية وتنقيتها باستمرار	2.94	1.131
20	تشجع المؤسسة على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد في واجباتهم اليومية	2.87	1.345
21	تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في الأنشطة المعرفية كمصدر متميز للقيمة المضافة (كالتدريب والبحوث والدراسات)	3.30	1.397
22	تشجع المؤسسة التبادل والمشاركة بالمعرفة من خلال عقد المؤتمرات والاجتماعات وحلقات النقاش .	2.87	1.244

23	تؤمن الإدارة أن المعرفة تسهم بدور هام في نجاح المنظمة	2.21	1.141
24	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين	2.32	1.144
25	تشجع الإدارة قيام جماعات / تجمعات الممارسة من نفس المهنة وتوفر لها ما تحتاج إليه.	3.23	1.433
26	تسمح الإدارة للأفراد بمناقشة الأمور الحيوية في المنظمة	2.94	1.223
27	تتاح للفرد حرية الوصول للإدارة العليا.	2.94	1.358
28	يتم اختيار العاملين جزئياً على أساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة...الخ).	2.74	1.390
29	يتم تقييم أداء العامل وترقيته ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته المعرفية، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة.	3.04	1.285
30	يتم تكريم العاملين والاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها	3.53	1.213
31	تتاح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة	2.81	1.262
	المتوسط العام	**3.065**	**1.277**

المجال الثالث: هل يتوفر الاستعداد التكنولوجي والبنية التحتية في المؤسسات الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها .

تم تخصيص الفقرات من (32 – 38) من الاستبيان لدراسة مدى الاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسات عينة الدراسة اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

يتضح لنا من نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم(6) بأن المتوسط الحسابي لفقرات مستوى الاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية للأخذ بإدارة المعرفة كان ضمن المعدلات (3.04-4.17) وهي محصورة ملبين درجات موافقة(قليلا- أحيانا) والدالة على المستوى مقبول إلى متوسط للاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية للأخذ بإدارة المعرفة، وقد جاءت الفقرة رقم (33) "ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي" في المرتبة الأولى من الأهمية وبأقل متوسط حسابي (3.04) من أصل (5) درجات ، وكان الانحراف المعياري لها(1.744) .

وقد حصلت الفقرات(32،34،35،36،38) على متوسطات حسابية دون المتوسط فكانت(3.32،3.62،3.34،3.40،3.98) على الترتيب ، وكانت الفقرة رقم(37) " تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية من خلال موقع دائم على شبكة الإنترنت" الأقل أهمية حسب رأي أفراد العينة بوسط حسابي(4.18). أما المتوسط العام للإجابات على فقرات الجدول رقم (3-) فقد بلغ (3.553) وهو مؤشر يدل على مستوى أقل من متوسط المقياس المعتمد في أداة الدراسة لمستوى الاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية للأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة .

الجدول رقم (6): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لمعرفة مدى الاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة

رقم الفقرة	العبـــــــــــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري
32	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب (CBIS)تتـضمن كافــة الأنـــشطة	3.32	1.416

	والعمليات الإدارية		
33	ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي(Intranet)	3.04	1.744
34	توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية تحتوى على قواعد المعرفة والمعلومات و النظم الخبيرة .	3.62	1.453
35	لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني	3.34	1.256
36	لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة	3.40	1.469
37	تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية من خلال موقع دائم على شبكة الإنترنت (web page)	4.17	1.110
38	تساهم المؤسسة بإقامة وتوفير " محطات المعرفة " لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها	3.98	1.170
	المتوسط العام	3.553	1.825

المجال الرابع: هل يساعد مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات الجزائرية

تم تخصيص الفقرات من (31 – 38) من الاستبيان لقياس مدى القدرة على دمج المعرفة المتاحة في المؤسسات بأنشطتها الإدارية المختلفة كتصميم الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات وتحسين العمليات...إلخ، وقد تم حساب درجة الأهمية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على هذا المجال، والجدول رقم(3-20) يوضح مستوى دمج المعرفة بالعمليات والأنشطة الإدارية بدرجة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات قيد الدراسة.

الجدول رقم(7) :يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لقياس مدى القدرة على دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسات

رقم العبارة	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
39	يرى القائمون على المؤسسة أن أساليب صياغة ووضع الأهداف الإستراتيجية المستخدمة تمكن من الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة	2.79	1.082
40	يرى القائمون على المؤسسة أن أسلوب تصميم وبناء الهيكل التنظيمي فيها يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة	2.57	0.972
41	يرى القائمون على المؤسسة أن عمليات تحسين الإنتاجية وخفض النفقات المتبعة تتفق مع عمليات إدارة المعرفة	2.68	1.125
42	يرى القائمون على المؤسسة أن الطرق المتبعة في حل المشكلات ومواجهة المعضلات تتلاءم مع الطرق المتبعة في إدارة المعرفة	2.64	0.965
43	يرى القائمون على المؤسسة أن لديها القدرة على التخلص من الإجراءات المطولة والروتينية للأخذ بإدارة المعرفة	2.68	1.024
44	يرى القائمون على المؤسسة أن إجراءات التسويق وترويج المنتج المتبعة تساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها	2.66	1.089
45	يرى القائمون على المؤسسة أن لديها خطة واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى	2.79	1.141

	منظمة متعلمة انسجاما مع إدارة المعرفة		
46	يرى القائمون على المؤسسة أن آليات صنع واتخاذ القرار المتبعة تنسجم مـــع قواعــد ومبادئ إدارة المعرفة	2.89	1.108
	المتوســـــــــــط العام	2.7125	1.06325

يتضح لنا من نتائج التحليل المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لفقرات مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة كان ضمن المعدلات (2.57-2.89) والمحصور في درجة الموافقة "غالبا" والدالة على مستوى فوق المتوسط لدمج المعرفة المتاحة بالأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

وقد جاءت الفقرة رقم(40) " يرى القائمون على المؤسسة أن أسلوب تصميم وبناء الهيكل التنظيمي فيها يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة" في المرتبة الأولى من الأهمية وبأقل متوسط حسابي (2.58) من أصل خمس درجات وكان الانحراف المعياري0.972

وقد حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية متقاربة فوق المتوسط المقبول حسب المعيار المعتمد ، في حين كانت الفقرة رقم(46) الأقل أهمية " يرى القائمون على المؤسسة أن آليات صنع واتخاذ القرار المتبعة تنسجم مع قواعد ومبادئ إدارة المعرفة" حسب رأي أفراد العينة بوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.108) . أما المتوسط العام للإجابات على فقرات الجدول رقم(3-)فقد بلغ (2.7125) و هذا مؤشر يدل على مستوى فوق المتوسط من عمليات دمج المعرفة في الأنشطة والعمليات الإدارية والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات عينة الدراسة.

المجال الخامس :أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات

تم تخصيص الفقرات (1-6) من الجزء الأول من الاستبيان لدراسة أثر بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية والمتمثلة (الجنس، بالمركز الوظيفي، العمر ،المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية) على اتجاهات المديرين نحو مدى تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات عينة الدراسة.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لمعرفة مدى الأثر للمتغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة والجدول رقم(8) يوضح ذلك.

الجدول رقم(8): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لقياس مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجموع	2.848	0.753
الجنس	1.23	0.428
المركز الوظيفي	2.87	0.397
العمر	3.23	0.890
الخبرة المهنية	4.21	1.160
عدد الدورات التدريبية	2.70	0.890

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أنه هناك تقارب بين المتوسطات حيث تساوي(1.23 ،2.87، 2.70) لكل من الجنس، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، على التوالي . و بلغ (3.23، 4.21)بالنسبة لكل من متغير العمر والجنس على الترتيب .هذا دليل على جميع المتوسطات جاءت إيجابية و فوق المتوسط مما يدل على عدم تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة ، إلا متغير العمر والخبرة المهنية حيث جاءت المتوسطات أكبر من 3 دليل على أنه كل ما زاد العمر والخبرة المهنية زاد رفض برامج وأنظمة إدارة المعرفة التي تحث على التدريب والتعلم المتواصل وتقاسم والاشتراك بالمعرفة التي يحتفظ بها أصحاب الخبرة كمصدر وحيد يعزز موقعهم الوظيفي، بالإضافة إلى أنه كلما زاد العمر نقصت الرغبة في التعلم وبالتالي الاستغناء عن الإبداع والابتكار الذين يعتبران الدعامة الأساسية لتطبيق منهج إدارة المعرفة بمفهومه الشامل.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التحقق من أن البيانات لها توزيع طبيعي تم استخدام اختبار T للوسط بقيمة اختبار قدرها (3) وذلك وفقاً لمتوسط أداة القياس كون السلم المستخدم في المقياس هو (5) درجات . وتم اعتماد مستوى معنوية للاختبار بحدود ($\alpha \leq 0.05$) حيث نتائج اختبار t المحسوبة كانت تتراوح بين ادني قيمة 11.960 وأعلى قيمة 24.715وبمستوى معنوية ($\alpha = .000$) . وبناءً على نتائج الاختبارات الآنفة الذكر فان بيانات البحث تتصف بالتوزيع الطبيعي مما يدعم استخدامها في التحليلات اللاحقة.

و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول(9) : يبين اختبار التوزيع الطبيعي

الفقرات	قيمة t	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطات الحسابية	مستوى الثقة بين أكبر قيمة و أصغر قيمة	
					أدنى قيمة	أعلى قيمة
1	18.093	46	.000	3.30	2.93	3.66
2	20.496	46	.000	3.02	2.72	3.32
3	15.611	46	.000	3.02	2.63	341
4	17.120	46	.000	2.85	2.52	3.19
5	19.176	46	.000	3.81	3.41	4.21
6	18.655	46	.000	3.19	2.85	3.54
7	16.373	46	.000	2.53	2.22	2.84
8	17.317	46	.000	3.28	2.90	3.66
9	14.134	46	.000	2.66	2.28	3.04
10	13.056	46	.000	2.40	2.03	2.77
11	14.360	46	.000	2.57	2.21	2.94
12	14.599	46	.000	3.13	2.70	3.56
13	16.234	46	.000	3.26	2.85	3.66
14	12.323	46	.000	2.51	2.10	2.92
15	12.250	46	.000	2.57	2.15	3.00
16	19.484	46	.000	3.66	3.28	4.04
17	28.310	46	.000	4.30	3.99	4.60
18	24.715	46	.000	3.64	3.34	3.93

3.27	2.60	2.94	.000	46	17.803	**19**
3.27	2.48	2.87	.000	46	14.639	**20**
3.71	2.89	3.30	.000	46	16.179	**21**
3.24	2.51	2.87	.000	46	15.824	**22**
2.55	1.88	2.81	.000	46	13.297	**23**
2.66	1.98	2.32	.000	46	13.897	**24**
3.65	2.81	3.23	.000	46	15.475	**25**
3.30	2.58	2.94	.000	46	16.458	**26**
3.33	2.54	2.94	.000	46	14.825	**27**
3.15	2.34	2.74	.000	46	13.533	**28**
3.42	2.67	3.04	.000	46	16.237	**29**
3.89	3.18	3.53	.000	46	19.959	**30**
3.18	2.44	2.81	.000	46	15.255	**31**
3.73	2.90	3.32	.000	46	16.072	**32**
3.55	2.53	3.04	.000	46	11.960	**33**
4.04	3.19	3.62	.000	46	17.067	**34**
3.71	2.97	3.34	.000	46	18.235	**35**
3.84	2.97	3.40	.000	46	15.883	**36**
4.50	3.84	4.17	.000	46	25.765	**37**
4.32	3.64	3.38	.000	46	23.312	**38**
3.10	2.47	2.79	.000	46	17.657	**39**
2.86	2.29	2.57	.000	46	18.152	**40**
3.01	2.35	2.68	.000	46	16.338	**41**
2.92	2.35	2.64	.000	46	18.740	**42**
2.98	2.38	2.68	.000	46	17.952	**43**
2.98	2.34	2.66	.000	46	16.743	**44**
3.12	2.45	2.79	.000	46	16.749	**45**
3.22	2.57	2.89	.000	46	17.605	**46**

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

5.3 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثين باستخدام الاختبار (T-Test) ومقارنة القيم المحسوبة مع القيم الجدولية لقبول الفرضية الصفرية أو رفضها وفقا للمعايير التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (P-Value>α) حيث ($0.05 \geq \alpha$) ؛
- تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية ؛
- تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من(F) الجدولية.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (Ha) : و تنص على ما يلي :

H01: يرى المديرون أنه لا يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها .

لقياس مدى استعداد العنصر البشري في المؤسسات عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة، تم تقديم عشرة عبارات لعينة الدراسة تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى إعداد الموارد البشرية والأنشطة المتعلقة بالأفراد والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في المؤسسات عينة الدراسة, وقد اتضح للباحث أن الموارد البشرية في المؤسسات

الجزائرية تتمتع بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها حيث تبين نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم (10) ما يلي:

- مستوى الدلالة المحسوب هو(00)وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)؛
- قيمة اختبار(T) المحسوب(17.003) **أكبر** من قيمة(T) الجدولية والتي تساوي بالتقريب (1.645) عند درجة الحرية (46)؛
- قيمة المتوسط الحسابي(3.006) يساوي بالتقريب (3)

ونظرا للشروط أعلاه يمكن القول أن الإجابات كانت محايدة ولا يمكن رفض ولا قبول هذه الفرضية فالمديرون يرون أنه يوجد استعداد متوسط لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها .

الجدول رقم(10): يبين نتائج إختبار T-Test للفرضية الأولى

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	Tالجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
H01	3.006	17.003	1.645	46	00	مقبولة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

H02 : لا تتوفر القدرة لدى المؤسسات على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها

ولقياس مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات، تم تقديم إثنان وعشرون عبارة لعينة الدراسة، تمثل أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تنفيذها في المؤسسات عينة الدراسة، وقد اتضح للباحثة أن هناك تنفيذ لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات بمستوى متوسط يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وكانت نتائج الاختبار كما في الجدول رقم(11) ما يلي:

- مستوى الدلالة هو(00)وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)؛
- قيمة اختبار(T) المحسوبة(16.45) **أكبر** من قيمة(T) الجدولية والتي تساوي بالتقريب (1.645) عند درجة الحرية (46)؛
- قيمة المتوسط الحسابي(3.065) يقترب من (3).

في ضوء الشروط أعلاه لا يمكن رفض ولا قبول الفرضية العدمية فالإجابات كانت محايدة .

الجدول رقم(11): يبين نتائج إختبار T-Test للفرضية الثانية

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	Tالجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية

H02	3.065	16.45	1.645	46	00	مرفوضة

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho3: لا يتوفر الاستعداد التكنولوجي والبنية التحتية في المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

و لمعرفة مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسات الجزائرية، تم تقديم سبعة عبارات لعينة الدراسة حيث تمثل أهم الأبعاد التي تحدد مستوى توفر البنية التحتية للتكنولوجيا والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة على مدى توفرها في المؤسسات، وقد اتضح للباحثة أن البنية التحتية للتكنولوجيا في المؤسسات تتوفر بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها بشكل عام، حيث تبين نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم (12) ما يلي:

- مستوى الدلالة المحسوب(00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)؛
- قيمة اختبار(T) المحسوبة (16.45) أكبر من قيمة(T) الجدولية(1.645) عند درجة 46
- قيمة الوسط الحسابي (3.553) أكبر من(3) وهي غير دالة إحصائيا

ونظرا للشروط أعلاه يتم قبول الفرضية الصفرية.

الجدول رقم(12): يبين نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	Tالجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
H03	3.553	18.33	1.645	46	00	**مقبولة**

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

H04 لا يرى المديرون في المؤسسات العامة والعمومية في الجزائر أن مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

ولقياس مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة والعمليات المختلفة في المؤسسات ، تم تقديم ثمانية عبارات لعينة الدراسة، تمثل أبرز الأنشطة التي تحدد مستوى دمج المعرفة المتاحة والذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في المؤسسات عينة الدراسة، وقد تبين للباحثة أن هناك دمج للمعرفة المتاحة في المؤسسات بمستوى فوق المتوسط يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، حيث تبين نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم(13) ما يلي:

- مستوى الدلالة المحسوب(00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)؛
- قيمة اختبار(T) المحسوبة (17.52) أكبر من قيمة(T) الجدولية (1.645) عند درجة 46؛
- قيمة الوسط الحسابي (2.7165) أقل من(3) وهي ذات دلالة إحصائية.

ونظرا لتحقق الشروط أعلاه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة و تنص على

"Ha4: **يرى المديرون في المؤسسات العامة في الجزائر أن مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها"**

الجدول رقم(13): يبين نتائج اختبار T-test للفرضية الرابعة

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	Tالجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
H04	2.7125	17.52	1.645	46	00	**مرفوضة**

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

لا يوجد أثر للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية على اتجاهات المديرين في المؤسسات العمومية والعامة في الجزائر نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

لاختبار الفرضية ومعرفة بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في(الجنس ، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) على اتجاهات المديرين نحو مدى تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي(one way anova) حيث يشير الجدول رقم(14) إلى نتائج الاختبار.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

رقم الفرضية	مجموع المربعات	قيمةdf الجدولية	متوسط المربعات	قيمةdf المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.468	3.04	3.472	2.147	0.388
المركز الوظيفي	8.296	3.00	1.361	845.	0.485
العمر	6.81	2.60	2.320	1.695	0.314
المستوى التعليمي	6.815	2.37	1.70	0.788	0.215
الخبرة المهنية	12.675	2.37	2.625	1.84	0.394
المجموع	7.6128		2.295	1.463	0.35

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

H0: لا يتجه المديرون في المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها

يرى الباحثين أن اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تتوقف على مدى توفر العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على ممارسة وتطبيق هذه العناصر أو الأنشطة المرتبطة بها، ومن أبرز هذه العناصر:

- توفر عناصر بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على تنفيذ إدارة المعرفة واستيعابها؛
- توفر قدرة على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية من(إنتاج للمعرفة، وتجميع وتخزين وتقاسم ومشاركة وتطبيق ...إلخ)؛
- توفر بنية تحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تساعد على تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة؛

- توفر القدرة على دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة الإدارية المختلفة وتطبيقها؛

فإذا كان المديرون يرون أن هذه العناصر متوفرة في المؤسسة بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها فإن اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتهم ستكون إيجابية، أما إذا كان مستوى هذه العناصر ضعيف ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة فإن اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها ستكون سلبية، وقد جاءت فرضيات وأسئلة الدراسة لاختبار مستوى توفر هذه العناصر بشكل يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات المبحوثة حيث تمت مناقشة هذه الفرضيات أعلاه بالتفصيل.

ولاختبار الفرضية الأساسية التي تقوم عليها الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاميع الأسئلة التي تعالج كل عنصر من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة والمتمثلة بالمجالات(1-4) كما هو مبين في النتائج حيث يتبين من جدول النتائج أن غالبية المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت منخفضة إلى متوسطة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لمستوى البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بقيمة (3.553) يليه مستوى القدرة لدى المؤسسات على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها حيث كان المتوسط(3.065) أما بالنسبة لمستوى **الا**ستعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها فقد بلغ المتوسط الحسابي بالتقريب إلى(3) في حين كان أقل متوسط حسابي للقدرة على دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة الإدارية المختلفة وتطبيقها حيث كان المتوسط(2.712).

ويرى الباحثين أن هذه النتيجة محايدة ولا يمكن الحكم من خلالها على مدى الاستعداد لتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ، ويرجع ذلك لعدم الإدراك الكاف والوعي لدى المديرين لهذا المفهوم ، ويمكن القول أن هذه النتيجة طبيعية ومقبولة إلى حد ما إذا علمنا أن برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها و البنية التحتية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية ما زالت في طور الإنشاء ولم يمض على بروز الاهتمام الإيجابي للمعرفة والرقمنة في المؤسسات وقت طويل، ولم تمارس برامج إدارة المعرفة بشكل كامل في المؤسسات لغاية الآن ، أما بالنسبة لعدم القدرة على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية فمرد ذلك هو عدم تقبل التغيير والتمسك بالثقافة والرؤى التقليدية والاحتفاظ بالمعرفة كمصدر للقوة بالإضافة إلى صعوبة التخلي عن الطابع البيروقراطي الذي يميز المؤسسات الجزائرية بصفة عامة . وبالرغم من ذلك فإنه هناك مؤشرا إيجابيا نوعا ما يبين أن هناك الاستعداد والتقبل لدى هذه المؤسسات للتحول نحو إدارة المعرفة من خلال دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة الإدارية المختلفة وتطبيقها، واستعداد وتقبل متوسط لدى الأفراد للتحول نحو برامج إدارة المعرفة .

وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مساعدة العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات على تطبيق إدارة المعرفة، فقد تم اختبار (T-TEST) حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة .

و لقياس اتجاهات المديرين في المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، فقد قام الباحثين باحتساب المتوسط العام لأداة الدراسة و لمجموع الفرضيات الفرعية والتي تمثل أبرز العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات وكانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ما يلي:

الجدول رقم(15) : يبين اختبار (One Sample T-Test) لإيجاد الفروق المعنوية لمتوسط اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة ومتوسط معيار الدراسة

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة t -test المحسوبة	قيمة t -test الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
1	3.006	17.003	1.645	**0.00**	**محايدة**
2	3.065	16.45	1.645	**0.00**	**محايدة**
3	3.553	18.33	1.645	**0.00**	**مقبولة**
4	2.7125	17.52	1.645	**0.00**	**مرفوضة**
الرئيسية	**3.085**	**17.33**	1.645	**0.00**	**محايدة**

وفقا للجدول أعلاه تبين ما يلي:

- مستوى الدلالة المحسوب(00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05)؛
- قيمة اختبار(T) المحسوبة (17.33) أكبر من قيمة(T) الجدولية (1.645) عند درجة الحرية 46؛
- قيمة الوسط الحسابي (3.085) أقل من(3) هو غير دال إحصائيا.

من خلال الدراسة الإحصائية يمكن القول أنه لا يمكن الحكم على صحة أو نفي الفرضية الصفرية، ولكن في الواقع ومن خلال الزيارات الميدانية والاندماج في ميدان العمل في المؤسسات الجزائرية يمكن استنتاج أنه لا يوجد الاستعداد الكافي لدى المديرين لتقبل وتطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

النتائج العامة للدراسة:

في ضوء تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة وفقا للمقياس الإحصائي المستخدم وتبعا لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل بالتعرف على اتجاهات المدرين نحو مستوى تنفيذ العناصر الأساسية التي يقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية بشكل يساعد على تطبيق المعرفة وبرامجها في تلك المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية :

- أظهر نتائج التحليل أن هناك اتجاها إيجابيا لدى المديرين في المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها , حيث كان المتوسط العام لاتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة (3.085) وهذا يشكل ما نسبة وهذا مؤشر يدل على مستوى متوسط حسب مقياس أداة الدراسة .

اظهر التحليل أن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في المؤسسات العامة لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها . حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال (3.553) وهذا يدل على أن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة كان دون لمتوسطات حسب مقياس أداة الدراسة.

- اظهر التحليل أن مستوى استعداد الموارد البشرية من حيث الإعداد والتأهيل في المؤسسات عينة الدراسة يساعد نوعا ما على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها . حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال (3.006) وهذا يدل على أن مستوى استعداد الموارد البشرية كان متوسط حسب مقياس أداة الدراسة.

- اظهر التحليل أن مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة و برامجها. حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال (3.553) وهذا يدل على أن مستوى البنية التحتية للتكنولوجيا كان دون المتوسط حسب مقياس أداة الدراسة.

- اظهر التحليل أن مستوى دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة في المؤسسات العامة,يساعد على تطبيق غدارة المعرفة وبرمجها. حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال (2.7125) وهذا يدل على أن مستوى دمج المعرفة في العمليات الأنشطة الإدارية كان فوق المتوسط حسب مقياس أداة الدراسة.

- بينت النتائج أن أعلى نسبة استعداد لتطبيق إدارة المعرفة, من بين العناصر التي شملتها الدراسة كانت لعنصر" مستوى دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة " وذلك من الأهمية , بمتوسط حسابي (2.712) , بينما كانت أدنى نسبة استعداد "لعنصر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات "حيث كانت دون المستوى المقبول حسب مقياس أداة الدراسة ,وبمتوسط حسابي (3.553)

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة ف مدلى تأثير التغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين لتبني برامج إدارة المعرفة

- إن الجزائر لم تتبنى بعد وبشكل تام التحول نحو الاقتصاد الرقمي، وأن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة مازالت تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية من البنية التحتية للتكنولوجيا والتي تقوم عليها إدارة المعرفة وتطبيقاتها، فقد أشارت النتائج إلى أن المؤسسات العمومية عامة في الجزائر لا تتوفر لديها القدرة التكنولوجية للتحول من النظام الورقي في إنجاز المعاملات إلى النظام الالكتروني، والذي تقوم عليه تطبيقات الحكومة الالكترونية الواجب تبنيها للدخول عصر الاقتصاد الرقمي. بالإضافة إلى أن عدم توفر مكتبة إلكترونية وضعف الاتصال يؤدي إلى ضعف إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بصورة ناجحة

توصيات الدراسة :

توصي الدراسة بما يلي:

-وضع خطة وطنية تتولاها الجهات الرسمية ويدعمها القطاع الخاص بجميع الإمكانيات المتوفرة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرمجها وتطبيقاتها لدى العاملين في القطاعين العام والخاص برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية الهادفة.

- العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى عناصر العمل الشابة, من خلال طرح مساقات تدريس لإدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات والمعاهد وكليات المجتمع والتي تعبر الرافد الرئيس لسوق العمل الجزائري.

- طرح مبادرة وطنية لتطبيق نموذج لإدارة المعرفة وبرامجها في إحدى المؤسسات العامة والتي تتوفر لديها الاستعداد والإمكانيات اللازمة ,لتكون مثالا يقتدي به من قبل المؤسسات العامة الأخرى, لان سبب الإحجام عن تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها هو عدم توفير نموذج يمكن الاقتداء به , وتردد العديد من المؤسسات في البدء بهذه المغامرة.

-ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخصيص الموارد المالية والفنية اللازمة لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في المؤسسات العامة سواء كانت داخلية أم خارجية وتصميم قواعد معرفة ومعلومات, وتفعيل دور نظم المعلومات المحسوبة , والتي تلعب دورا بارزا في مبادرة لتطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة.

-ضرورة العمل على قسم/دائرة تتولى مسؤولية إدارة المعرفة من خلال" فريق إدارة المعرفة " في المؤسسات العمومية الجزائرية, حيث يقوم هذا الفريق بتجديد الأساليب والتقنيات الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة واختيار البرامج و المشاريع والأنظمة الملائمة لطبيعة عمل المؤسسة وأهداف الإستراتيجية , (ويرى الباحثين أن غالبية المؤسسات في الجزائر يتوفر لديها أقسام للحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات أو للدراسات والبحث والتطوير , وهذه الأقسام يمكن أن تباشر هذه المهام بعد تزويد بالإمكانيات البشرية والفنية اللازمة ومنحها الصلاحيات الملائمة).

-ضرورة العمل على تطوير والقوانين والتشريعات على المستوى الوطني بما يتفق ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها وهي قريبة من متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية

-تفعيل استخدام أجهزة الحاسب المتوفرة في أغلب المؤسسات العمومية, من مجرد أدوات لطباعة النصوص والمعاملات المختلفة, إلى ربط هذه الأجهزة في شبكات داخلية , تساعد على تبادل المعرفة والمعلومات , وتقاسمها بين الموظفين بسرعة عالية وسهولة , إضافة إلى تسهيل الوصول إلى قواعد المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالحجم المناسب.

-ضرورة الإسراع بتنفيذ برامج ومشروعات الحكومة الإلكترونية في الجزائر وربطها ببرامج إدارة المعرفة في المؤسسات العامة والاستفادة من الشبكة العالمية للإنترنت في المؤسسات العامة من خلال إنشاء موقع ثابت ومعروف للمؤسسة على الشبكة يمكنها من تنفيذ عمليات البيع الإلكتروني والتواصل مع الموردين والمستهلكين سواء داخل الوطن أو خارجة , إضافة إلى تسهيل عمليات تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والخبراء في مجال الاختصاص وتشجيع التعلم الذاتي والتعلم المستمر لدى الأفراد.

-زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية لدى المؤسسة والأفراد من خلال تفعيل عمليات إنتاج المعرفة وحصرها وتدوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة

يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها, وتنمية ما يعرف بالذاكرة التنظيمية في المؤسسة وتطويرها لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة وبيئتها الخارجية.

-وضع أنظمة عادلة للمكافئات والحوافز في المؤسسة, تشجع على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها بين الموظفين ,وتعزز عمليات الإبداع لدى العاملين ,وربط هذه الحوافز بمقدار ما يمارسه الفرد من عمل معرفي , ومدى سعيه إلى تطوير قدراته المعرفية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر , وتشجيعه على المهارات والخبرات والمعارف المكتسبة نتيجة ذلك.

-ضرورة التحول عن الأسباب والأنماط الإدارية التقليدية , والتي لا تتفق وتطبيقات إدارة المعرفة,كاحتكار السلطة , والتخصص المركز. وتبنى أساليب إدارية حديثة تعزز العمل الجماعي والتعاون وتبادل الخبرات كتشكيل الفرق المدارة ذاتيا, والتشارك في صنع القرارات ووضع الأهداف ورسم الخطط والاستراتجيات.

-ضرورة التخلص من الإجراءات الروتينية والنمطية الجامدة في تنفيذ الأعمال والعمل على تبسيط الإجراءات ,والعمل على استغلال الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة , كتنفيذ المعاملات والإجراءات إلكترونيا عن طريق البريد الإلكتروني والتخلص من المعاملات الورقية المكلفة ,والتي تشكل عملية حفظها وإدامتها عبئا على المؤسسة .

-العمل على تمكين عمال المعرفة من فنيين وتخصصين في المؤسسة من خلال منحهم مزايدا من الصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم ووضعهم في المناصب التي تتناسب مع قدراتهم المعرفية. (حيث أن المؤسسات العديدة من المتخصصين كالمهندسين والأطباء يحتلون مناصب إدارية في المؤسسات العامة ويمارسون أعمالا بعيدة عن مجال معرفتهم وخبرتهم وفي هذا إهدار لطاقاتهم وخنق لإبداعهم في مجال تخصصهم).

المراجع باللغة العربية

<u>الكتـــــــب</u>

1. إبراهيم يوسف حمد، تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة،' مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004.
2. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2005.
3. رأفت رضوان، تكنولوجيا المعلومات في الوطن العربي: التوجهات الاستراتيجيات، ، الأردن، مؤسسة عبد الحميد شومان، 2004 .
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005 .
5. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2005
6. علي السلمي، إدارة التميز، دار الغريب، مصر،2002 .
7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر، عمان، 2004.

8. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

9. هيثم علي حجازي، ترجمة سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

الملتقيات

10. بابا عبد القادر، ورقة عمل مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2007.

11. بن داودية وهيبة، "واقع وآفاق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شمال إفريقيا" ورقة عمل مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، ديسمبر 2007.

12. بوطالب قويدر، « الاندماج في اقتصاد المعرفة»، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 9-2004/03/10.

13. ثامر ياسر البكري، احمد نزار جميل، « بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي»، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.

14. حسان عبد مفلح المومني، "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25 - 27 نيسان 2005.

15. حسان عبد مفلح المومني، «مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية»، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس" اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 - 27 نيسان2005.

16. رضا الكز دغلي، الرؤية الإستراتيجية لإدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.

17. رمضان بطوي، "مجتمع المعرفة ودوره في صيرورة الإندمج في الإقتصاد الرقمي"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 4-2007/12/5.

18. زكريا مطلك الدوري، يعرب عدنان حسين، « إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون»، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، نيسان2006.
19. سدي علي، حسين يحي، "محاولة قياس مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر" ورقة عمل مقدمة في إطار المؤتمر لدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007/12/5.
20. سلوى السامراني، رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 نيسان 2004.
21. الطيب داودي، « رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية» ورقة عمل مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2007.
22. علي جبرين، « عوامل التفوق التوجه نحو الاقتصاد المعرفي»، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان:اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 265-28/نيسان/2005 .
23. فريد كورتل، موساوي زهيه، خالدي خديجة، «الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد»، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان:اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-28/نيسان/2005 .
24. قرزيزمحمود، يحياوي مريم، "واقع و آفاق التعاون الاقتصادي العربي في ظل تحديات الاقتصاد الرقمي"،المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، **4-2007/12/5** .
25. ليث سعد الله حسين، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة-دراسة نظرية تحليلية-"، وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان ، الأردن، 26-28 نيسان 2004م .
26. محمد احمد الحراحشة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.

27. محمد جاسم الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، «انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية»، المؤتمر العلمي الولي الخامس بعنوان:اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-26/نيسان/2005.
28. محمد عبد الوارث، اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، ، جامعة الزيتونة، الأردن، 25– 27 نيسان 2005.
29. محمد قويدري، سملالي يحضيه، «أهمية تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية»، المؤتمر الدولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-27-2006/04/28.
30. مداني حريري، أحمد عبد الغني، « سياسات وإجراءات تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخفيض الفجوة الرقمية في الدول العربية » ورقة عمل مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2007
31. مطيران عبدا لله المطيران، إدارة نظم المعرفة(الرأس المال الفكري) المؤتمر الدولي حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،عمان، 26-27 /4/ 2006.
32. هالة أحمد صبري، « أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة»، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-26/نيسان/2005 .
33. هيثم علي حجازي، "قيـــاس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لـــدى المنظمـــات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25 – 27 نيسان 2005.

المجلات والدوريات

34. أمين ميرفت، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا، بيروت، 2004.
35. أمين ميرفت، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، بيروت، 2003.
36. فريال الباجي، المرأة و الفجوة الرقمية، ندوة دولية حول" النساء في مجتمع المعلومات والمعرفة:المسار"، الاتحاد الوطني للمرأة التونسية، أوت 2005 .

37. مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2003 .

المحاضرات والرسائل

38. دويس محمد الطيب، مذكرة حول براءات الاختراع والتنافسية قدمت لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.

39. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي-دراسة حالة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة و الإقتصاد، 2002.

40. رابح كشاد، محاضرات في منهجية البحث العلمي، جامعة سعد دحلب-البليدة-، سنة أولى ماجيستير، 2007

41. عيسى حيرش، محاضرات في اليقظة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، جوان2003 .

المراجع باللغة الأجنبية

OUVRAGES

42. Turban, et al and others, Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy, 5th edition, Willey Higher Education, 2006.
43. Bartlett ,ghoshal,s. and birkinshaw,transnational management, Boston, McGraw hill,2004.
44. B.Martinet & J.M Ribault, "La veille technologique, concurrentielle et technologique: sources, méthodologie,organisation", les edition d'organisation, paris,1989.
45. Michael Porter, Choix stratégique et concurrence, économica, Paris, 1986

LES SIMINAIRES, REVUS, JOURNAUX ET RAPPORT

46. Atkinson Robert, “Proposing in an Era of Economic Transformation”, Economic Development Journal, summer 2005
47. Dietrich A.," La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales", Formation Emploi, n° 67, juillet septembre, 1999.
48. GHOUFI A., Recherche scientifique et développement technologique en Algérie: Multidisciplinarité et synergie, incolloque international sur l'économie de la connaissance, U.Biskra, 12/13 Novembre 2005.
49. houari maaradj,ahmed madjedel,managing knowledge in a Saudi vocational training organization,didaxis,volume1,n° 1,December 2007.
50. Khelfaoui Hocine,"La science en Algérie", La science en Afrique à l’aube du 21 siècle, 2001.
51. Malhotra Yogesh,"Knowledge Management for e-Business Performance: Advancing Information Strategy to “Internet Time”", Information Strategy, the Executive’s Journal, Vol. 16(4), summer, 2000.

52. Michel Grundstein, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations, research report, MG Conseil, juillet 2002.
53. Tsoukas H., V. ladimirou E," What Is Organizational Knowledge ?", Journal of Management Studies, 38/7.2001.